

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ESTUDO DOS FACTORES QUE AFECTAM A PARTILHA DE
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO
DIFERENTES CRITÉRIOS DE DIMENSÃO

CRISTINA SOFIA CARDOSO DE CAMPOS CRUZ TORRES
PAULO

JUNHO - 2016

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

ESTUDO DOS FACTORES QUE AFECTAM A PARTILHA DE
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO
DIFERENTES CRITÉRIOS DE DIMENSÃO

CRISTINA SOFIA CARDOSO DE CAMPOS CRUZ TORRES
PAULO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES

JUNHO - 2016

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação só foi possível devido ao contributo de algumas pessoas que, directa ou indirectamente, ajudaram na sua elaboração e conclusão.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, ao meu marido e à minha avó o apoio incondicional e a força que me deram para conseguir concluir com sucesso esta etapa da minha vida académica.

Quero agradecer também a todas as pessoas que me ajudaram na divulgação dos questionários pelas diversas empresas contactadas e recolha de dados, em especial aos meus pais, marido, tio, Marta e Telma.

Agradeço também ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, por toda a orientação, disponibilidade e ajuda durante todo o trabalho que conduziu a esta dissertação.

Não podia terminar sem agradecer também a todos os meus amigos e amigas que me apoiaram na realização deste trabalho em particular às minhas quatro colegas e amigas dos grupos de trabalho do mestrado e à minha cunhada Filipa.

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	5
1. Introdução	7
2. Revisão da Literatura.....	8
2.1 Partilha de conhecimento.....	8
2.2 Factores que afectam a partilha de conhecimento	9
2.3 Desempenho organizacional	13
2.4 A influência da partilha de conhecimento no desempenho organizacional.....	16
2.5 Hipóteses de investigação	17
3. Metodologia de Investigação.....	18
3.1 Abordagem Metodológica	18
3.2 Caracterização da Amostra	18
3.3 Instrumentos de recolha de dados	20
3.4 Procedimentos metodológicos	22
4. Apresentação de Resultados	25
5. Discussão dos Resultados	32
6. Conclusões e implicações	34
7. Limitações e Investigações Futuras	35
8. Bibliografia.....	37
9. Anexos	44

Resumo¹

A presente investigação foca-se nos conceitos de partilha de conhecimento, factores que afectam a partilha de conhecimento e desempenho organizacional, segundo diferentes critérios de dimensão nas organizações. Pretende-se investigar qual a relação entre a partilha de conhecimento nas organizações e os factores que afectam a partilha de conhecimento.

As organizações dão cada vez mais ênfase aos factores que afectam a partilha de conhecimento pois consideram que são cada vez mais relevantes nos resultados obtidos. Os diversos estudos indicam que existem vários factores que condicionam positiva e negativamente a partilha de conhecimento. A investigação pretende evidenciar alguns dos factores que afectam a partilha de conhecimento e concluir quanto aos seus benefícios para o desempenho organizacional.

A informação que serviu de suporte à investigação foi recolhida junto de colaboradores de diversas empresas (n=103, sendo 87 supervisores), com recurso a um inquérito por questionário.

Os resultados obtidos evidenciam que existem alguns factores que afectam a partilha de conhecimento nas organizações, sendo os factores organizacionais os mais importantes independentemente da dimensão da empresa. Outra conclusão obtida é a de que a partilha de conhecimento é um recurso económico primordial para as empresas e a sua boa gestão aumenta o desempenho organizacional e consequentemente a competitividade, comprovando o resultado estudos feitos neste domínio por vários autores.

Palavras-chave: Partilha de conhecimento, Conhecimento, Desempenho organizacional, Factores que afectam a partilha de conhecimento.

¹ Por decisão pessoal da aluna, esta Dissertação não segue as regras do novo acordo ortográfico.

Abstract

The present research is based on the concepts of factors affecting knowledge sharing, and the relationship between knowledge sharing and organizational performance. We intend to investigate what is the relationship between in what scale knowledge sharing affects organizational performance and the factors affecting knowledge sharing.

Organizations give each time more importance to the factors that affect knowledge sharing because they consider them more and more important for the reached results. Several studies show that there are some factors that condition positively or negatively knowledge sharing. The investigation pretends to show some of the factors that affect knowledge sharing and to conclude about their benefits for the organizational performance.

The information that supported this investigation was retrieved from employees of several companies (n=103, 87 supervisors) using a questionnaire.

The obtained results show that there are some factors that affect knowledge sharing, being organizational Factors the most important ones independent of the company scale. Another conclusion is that knowledge sharing is an economic resource fundamental for the companies and its management increases the organizational performance, matching the results of studies in this field made by several authors.

Keywords: Knowledge sharing, Knowledge, Organizational performance, Factors affecting knowledge sharing.

1. Introdução

Actualmente, nas organizações existem cada vez mais razões para fomentar a partilha de conhecimento. No contexto actual de elevada concorrência empresarial, as organizações necessitam de potenciar o seu capital intelectual de modo a promover o desempenho dos seus colaboradores e com isso melhorar o desempenho da organização. Este contexto tem vindo a exigir às empresas um nível de desempenho cada vez melhor para que sejam competitivas no mercado. Estas, têm reconhecido que o conhecimento é necessário para mantê-las vivas e competitivas no mercado e para melhorar o seu desempenho. Contudo, existem factores que afectam a partilha de conhecimento entre os indivíduos numa organização e que podem afectar negativamente ou positivamente o desempenho organizacional. Desta forma, surge o tema de estudo desta dissertação:

Qual a relação entre os factores que afectam a partilha de conhecimento nas organizações segundo os diferentes critérios de dimensão?

Este estudo pretende investigar e analisar quais os factores que afectam a partilha de conhecimento nas organizações segundo diferentes critérios de dimensão. Pretende-se também compreender a importância da partilha de conhecimento no desempenho organizacional e com isso a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

O estudo apresentado neste documento está organizado em sete capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução do tema em estudo. No segundo capítulo é feita a revisão bibliográfica sobre a partilha de conhecimento, os factores que afectam a partilha de conhecimento, o desempenho organizacional e a influência da partilha de conhecimento no desempenho organizacional incluindo as hipóteses de investigação. O terceiro capítulo refere a metodologia utilizada, amostra de estudo e instrumentos de medida. No quarto capítulo são apresentados os resultados. No quinto capítulo são analisados os resultados obtidos. No sexto capítulo sintetizam-se as conclusões da investigação. No último capítulo são apresentadas as limitações da investigação e sugestões para futuras investigações sobre o tema.

2. Revisão da Literatura

2.1 Partilha de conhecimento

A partilha de conhecimento tem despertado o interesse das organizações por ser um factor que estimula a criação de novo conhecimento e melhora o desempenho individual e organizacional. As empresas para se manterem competitivas precisam de adquirir e partilhar conhecimento. O conhecimento é considerado o mais importante recurso estratégico e a capacidade de adquirir, partilhar e aplicar é a mais importante capacidade para construir uma vantagem competitiva sustentável (Chen e Lin, 2004; Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992; Penrose, 1980; Spender, 1994; Teece, 1997; Winter, 1987; Hill e Matusik, 1998).

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como uma mistura fluida de experiências, valores, informação contextualizada e uma visão especializada que fornece um *framework* para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Os autores referem que nas organizações o conhecimento está incorporado não só nos documentos mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas. É criado valor apenas quando o conhecimento é partilhado ao longo da organização e aplicado onde é necessário (Grant, 1996; Spender, 1996; Teece, 2000).

Cada vez mais o conhecimento é considerado o principal activo para a tomada de decisão e formulação estratégica das organizações (Keskin, 2005). O autor, designa o conhecimento como uma combinação bem organizada de informações, assimiladas dentro de um conjunto de normas, procedimentos e operações aprendidas através da experiência e da prática. O conhecimento necessita de ser continuamente criado para a organização se manter competitiva. A partilha de conhecimento é o processo onde os indivíduos trocam mutuamente conhecimento e juntos criam novo conhecimento (Van den hooff et al., 2003).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1995) classificaram o conhecimento em dois tipos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência, pensamento e sentimento, num contexto específico composto por componentes cognitivos e técnicos. Os componentes técnicos referem-se ao *know-how* e às *skills* do indivíduo que se aplicam num contexto específico. Os componentes cognitivos

referem-se às crenças, percepções e à forma como o indivíduo vê e analisa o problema no contexto. Em geral, o conhecimento tácito é desenvolvido e interiorizado pelo próprio indivíduo ao longo do tempo. Desta forma, o conhecimento tácito é mais difícil de partilhar. Segundo Choo (2000) o conhecimento explícito é adquirido na forma de dados brutos, como documentos que contêm experiências de trabalho dos colaboradores, descrições de eventos, interpretações e análise de dados, crenças, suposições, palpites, ideias, opiniões, julgamentos e acções propostas. Contudo, é necessário converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito para que a organização o possa utilizar para criar novos conhecimentos. Os novos conhecimentos são criados através de conversação, debate e interacção entre o conhecimento tácito e explícito. O conhecimento é dinâmico, relacional e baseado na acção humana. Depende acima de tudo, das pessoas envolvidas ao invés de artefactos ou verdades absolutas (Nonaka e Nishiguchi, 2001). O conhecimento necessita de ser continuamente criado e actualizado para a organização se manter competitiva. A capacidade de partilha de conhecimento requer a divulgação por parte dos colaboradores envolvidos de experiências e colaboração entre eles. Davenport e Klahr (1998) referem que, combinando ou integrando conhecimento em diferentes partes da organização reduz redundância, melhora a representação consistente e melhora eficiência eliminando o excesso de volume. Por este processo, a partilha de conhecimento permite a aquisição e a aplicação de novos conhecimentos potenciando a aprendizagem individual e organizacional (Kumaraswamy e Chitale, 2012).

2.2 Factores que afectam a partilha de conhecimento

O processo de partilha de conhecimento nas organizações sendo essencial para a aquisição de novos conhecimentos, é no entanto influenciado por vários factores que podem motivar ou pelo contrário condicionar este processo. Inúmeros estudos (Ardichvili et al., 2003; Anantatmula e Han, 2007; Lin, 2007; Riege, 2005) examinaram vários factores que influenciam a partilha de conhecimento num contexto organizacional. Segundo Riege (2005), é um desafio para as organizações criar um ambiente propício que estimule a partilha de conhecimento entre os colaboradores.

Nesta investigação pretende-se estudar um conjunto de factores que podem influenciar a partilha de conhecimento nas organizações e perceber de que forma afectam a partilha de conhecimento entre os indivíduos nas organizações.

De acordo com a literatura, o processo de partilha de conhecimento é influenciado por diversos factores divididos em várias dimensões: individual, organizacional, tecnológico, social, benefícios intrínsecos, benefícios extrínsecos, factores contextuais e custo.

No **nível individual** ressaltam os factores relacionados com a personalidade dos indivíduos, satisfação e sentimento de partilha (Deci, 1975; Krogh e Grand, 2002). Inúmeros estudos referem que a partilha de conhecimento depende principalmente das capacidades de comunicação dos indivíduos, verbal e escrita (Riege, 2005). Quando os indivíduos acreditam nas suas competências em fornecer conhecimento útil, eles estão extremamente motivados em fazê-lo (Cho et al., 2007). A habilidade individual de partilha e a boa vontade dos indivíduos em partilhar positivamente, influencia a partilha de conhecimento (Van den hooff et al., 2003).

A **nível organizacional**, os factores podem ser repartidos entre factores relacionados com a cultura organizacional e com a estrutura organizacional. O envolvimento dos indivíduos no processo de partilha de conhecimento é condicionado por factores relacionados com a cultura organizacional (Davenport e Prusak, 2003) e por isso, uma cultura organizacional que motive e recompense a partilha de conhecimento, cria condições propícias para o desenvolvimento e criação de conhecimento. Uma visão partilhada e objectivos organizacionais bem claros e definidos influenciam também o processo de partilha de conhecimento uma vez que promovem o sentimento de comprometimento com a organização e a boa vontade para contribuir no trabalho (Kim e Lee, 2006). Wimmer (2004) refere que a estrutura organizacional teve muitas vezes consequências não intencionais de inibir a colaboração e a partilha de conhecimento. A estrutura organizacional influencia as atitudes de partilha dos colaboradores (Kim e Lee, 2006), que por sua vez influencia a criação de conhecimento. As organizações centralizadas tendem a condicionar a criação de conhecimentos. Quanto mais descentralizadas e flexíveis forem as organizações, maior a tendência e facilidade para motivar a partilha de conhecimento, dado que permitem um maior nível de interacção entre os colaboradores. Outro factor relacionado com a estrutura

organizacional e que influencia a partilha de conhecimento nas organizações é a competição. Este factor é essencial se devidamente controlado dado que, se não for devidamente controlado, os indivíduos podem não partilhar conhecimento por medo de perder a exclusividade num dado conhecimento. Além disso, o processo de conhecimento individual é propriedade intelectual dos indivíduos, dá-lhes vantagem pessoal que pode influenciar a organização (Cho et al., 2007). Adicionalmente outro factor importante é o apoio do supervisor na partilha de conhecimento. A partilha de conhecimento ocorre quando os supervisores envolvem os seus colaboradores em discussões intelectuais. A forma como o supervisor apoia pode condicionar a forma como os colaboradores se comportam em termos de partilha de conhecimento (Cho et al., 2007).

A **tecnologia** actua como um factor facilitador para encorajar e dar apoio à partilha de conhecimento fazendo com que este processo seja mais fácil e mais efectivo (Riege, 2005). Anantatmula e Han (2007) argumentam que a disponibilidade e a utilização da tecnologia tem influência positiva na partilha de conhecimento.

A dimensão **social** tem em consideração modelos de comportamento, educação, experiência e estilo de vida. A atitude de um indivíduo é formada a partir de um conjunto de crenças comportamentais. Assim, a atitude em relação à partilha de conhecimento tem um efeito directo sobre a intenção de partilhar conhecimento. A nível educacional, apenas um pequeno número de estudos tem investigado empiricamente a função da personalidade do indivíduo na partilha de conhecimento. Riege (2005) e Arzi et al. (2013), descobriram que existe uma relação causal entre o nível de escolaridade e a probabilidade de partilha de conhecimento. Sun e Scott (2005) e Chen et al. (2012) referiram que o nível de educação influencia positivamente a partilha de conhecimento.

A **nível dos benefícios intrínsecos**, a partilha de conhecimentos úteis para a organização é uma oportunidade para aumentar a sensação de auto-estima. Quando o conhecimento de auto-eficácia aumenta, os indivíduos ganham segurança (Constant et al., 1994). Quando os indivíduos pensam que a sua experiência pode aumentar a sua eficiência e produtividade no trabalho, tornam-se mais seguros a partilhar conhecimento com outros indivíduos (Jarvenpaa e Staples, 2001; Kankanhalli et al., 2005; Kulkarni et al., 2007; Shin et al., 2007; Wasko e Faraj, 2005; Bock et al., 2005). Outro factor é o benefício de gostar de

ajudar os outros que tem origem no conceito de altruísmo (Kankanhalli, et al., 2005). Os indivíduos têm prazer quando ajudam os outros (Wasko e Faraj, 2005), facto que decorre do cumprimento do seu prazer intrínseco em ajudar os outros (He e Wei, 2009; Hsu e Lin, 2008; Jarvenpaa e Staples, 2001; Shin et al., 2007; Wasko e Faraj, 2005).

Em relação aos **benefícios extrínsecos**, Kankanhalli et al. (2005) divide-os em: recompensa organizacional, imagem e reciprocidade. Sempre que existem recompensas organizacionais apropriadas ou mecanismos de incentivo à partilha de conhecimento tais como prémios, incentivos, progressão na carreira, os colaboradores são motivados a partilhar o seu conhecimento (Bock et al., 2005; He e Wei, 2009; Jones et al., 2006; Kankanhalli et al., 2005; Kulkarni et al., 2007; Wang et al., 2009). A imagem é um recurso valioso para os colaboradores alcançarem ou manterem o seu *status* na organização (Jones et al., 1997). Desta forma, a melhoria da reputação é um factor essencial para os colaboradores se envolverem no processo de partilha de conhecimento (He e Wei, 2009; Hsu e Lin, 2008; Kankanhalli et al., 2005; Kulkarni et al., 2007; Panteli e Sockalingam, 2005; Shin et al., 2007; Wasko e Faraj, 2005). A reciprocidade é considerada, segundo Blau (1964), como um benefício que os colaboradores ganham com o intercâmbio social. Assim sendo, o relacionamento recíproco significa que os colaboradores podem melhorar o relacionamento com os seus colegas através das suas contribuições e esperar contrapartida futura deles (Kankanhalli et al., 2005). Kelley e Thibaut (1978), referem que a partilha de conhecimento nas organizações ocorre quando os colaboradores percebem que o incentivo da partilha de conhecimento excede os custos necessários para a partilha de conhecimento.

A nível dos **factores contextuais**, Kankanhalli et al. (2005) tratam a confiança como um factor contextual e referem que o grau de confiança tem um impacto sobre a eficiência de colaboração na organização. Um clima de confiança e de igualdade pode facilitar a partilha de conhecimento (Chiu et al., 2006; Chow e Chan, 2008; He e Wei, 2009; Hooff e Huysman, 2009; Hsu e Lin, 2008; Panteli e Sockalingam, 2005; Shin et al., 2007). Desta forma, as relações de confiança melhoram a disposição dos indivíduos para trocar e absorver o conhecimento do outro, levando a uma maior partilha de conhecimento (Bounty, 2000; Levin e Cross, 2004; Tsai e Ghoshal, 1998). Outro factor contextual relevante são as normas de partilha. Norma significa grau de consenso no sistema social que os indivíduos estão envolvidos (Coleman, 1990). As normas podem moderar o comportamento do ser humano,

de acordo com as expectativas do grupo ou comunidade (Kankanhalli et al., 2005). As normas de partilha representam normas que facilitam a partilha de conhecimento. Starbuck (1992) argumenta que as normas do trabalho em equipa aumentam o clima de partilha de conhecimento, portanto, as normas de partilha são consideradas um factor contextual importante que afecta a partilha de conhecimento (Bock et al., 2005; Chow e Chan, 2008; He e Wei, 2009; Hooff e Huysman, 2009; Hsu e Lin, 2008; Jarvenpaa e Staples, 2001; Kulkarni et al., 2007; Shin et al., 2007). A identificação é outro factor importante que afecta a partilha de conhecimento, é uma identidade baseada nos interesses sendo um factor muito relevante quando os interesses individuais se fundem com os interesses da organização (Johnson et al., 1999). Quando a identificação é forte, o custo de partilha de conhecimento não é uma preocupação, uma vez que a preocupação dos resultados organizacionais pode dominar o processo de partilha de conhecimento. Desta forma, a identificação é vista como um importante factor contextual que afecta a partilha de conhecimento (Chiu et al., 2006; Chow e Chan, 2008; Hooff e Huysman, 2009; Hsu e Lin, 2008; Jarvenpaa e Staples, 2001; Kankanhalli et al., 2005; Ma e Agarwal, 2007; Panteli e Sockalingam, 2005; Shin et al., 2007).

Por último, a nível dos **custos** a literatura identifica dois factores importantes: a perda de poder de conhecimento e o esforço de codificação. Kankanhalli et al. (2005) referem que os indivíduos que partilham conhecimento têm medo de perder a sua posição de poder na organização por partilharem o seu conhecimento. Assim, a perda de poder de conhecimento é uma barreira à partilha de conhecimento na organização (Davenport e Prusak, 1998). É necessário tempo e esforço para passar o conhecimento tácito para conhecimento explícito. Este esforço é denominado esforço de codificação. Kankanhalli et al. (2005) demonstraram que é necessário tempo para partilhar conhecimento e este é um custo de oportunidade.

2.3 Desempenho organizacional

Desempenho organizacional é uma estratégia e um envolvimento técnico de todos os colaboradores para proporcionar um desempenho consistente para as organizações através do espírito de equipa e das contribuições individuais de cada um (Armstrong e Barron, 2002).

Lewis (2008) acredita que o foco está no planeamento para atingir o resultado futuro em vez de uma avaliação retrospectiva do desempenho. O autor argumenta que esta abordagem permite uma comunicação frequente entre os gestores e os subordinados no desempenho e exigência de desenvolvimento da organização. Desempenho organizacional é uma cadeia que agrega visão organizacional, missão, valores e objectivos estratégicos aos objectivos das divisões, departamentos, objectivos individuais e tarefas conjuntas (Lewis, 2008; Ajaghe, 2007; Armstrong, 2003).

O desempenho organizacional não reflecte necessariamente a competitividade global da organização ou o seu potencial para competir na economia global. O desempenho está no centro de todas as actividades na organização, pois determina a sua sobrevivência (Abdalkrim, 2013; Bani-Hani et al., 2009; Cheikhrouhou et al., 2013). Os objectivos principais das organizações são adquirir uma vantagem competitiva sustentável e atingir um desempenho organizacional elevado. O desempenho organizacional é o reflexo da forma como a organização explora os seus recursos tangíveis e intangíveis para alcançar os seus objectivos (Robbins e Coulter, 2007; Wheelen e Hunger, 2010). A literatura realça ainda a importância das pessoas na eficácia do processo de medição do desempenho organizacional e a ligação deste processo às iniciativas de melhoria contínua (Rebelo e Gomes, 2011).

Dada a sua importância, é importante avaliar o desempenho organizacional. A medição do desempenho organizacional é um exercício bastante complexo. Um dos factores que influencia o processo de medição do desempenho organizacional é o envolvimento dos gestores dos níveis hierárquicos mais elevados da organização (Bastos e Gomes, 2009).

Existem diferentes aspectos em que o desempenho organizacional pode ser avaliado. As medidas de avaliação do desempenho organizacional podem ser divididas em duas categorias: financeira e não financeira (Abdalkrim, 2013; Akdemir et al., 2010; De Waal, 2012; Nzuve e Omolo, 2012). As **medidas financeiras** são medidas objectivas e geralmente baseadas nas Demonstrações Financeiras que permitem avaliar a obtenção de resultados da organização (Hamdam et al., 2012). As **medidas não financeiras** de avaliação são medidas subjectivas, tais como a conquista de novos mercados, a conquista de novos clientes, a satisfação e lealdade dos clientes, a capacidade de inovação e a disponibilidade da tecnologia, a criação de novos produtos, a imagem positiva da organização na indústria em que actua,

satisfação dos colaboradores. Alguns estudos indicam que existe uma relação positiva entre a satisfação dos clientes e o desempenho organizacional (De Waal, 2012; Garg e Ma, 2005; Lee et al., 2011). De Waal (2012) refere que um bom desempenho organizacional normamente obtém uma maior satisfação dos clientes. Uma maior satisfação dos clientes tem como consequência uma maior fidelização de clientes, facto que desempenha um papel crítico na obtenção de competitividade organizacional. Desta forma, para aumentar a satisfação dos clientes, as organizações têm de oferecer produtos e serviços de boa qualidade que, por sua vez, aumentam o desempenho organizacional. Assim, as organizações alcançam um bom desempenho organizacional quando estão focadas na satisfação dos clientes (Lee et al., 2011). Alguns estudos, também mencionam que a capacidade de inovação e a disponibilidade da tecnologia são factores importantes para atingir um bom desempenho organizacional (Akdemir et al., 2010). Consequentemente, existe uma necessidade das organizações em se focarem nos novos conhecimentos, técnicas e equipamentos para inovarem (Akdemir et al., 2010). A satisfação no trabalho é também uma das mais importantes medidas do desempenho organizacional (Akdemir et al., 2010; De Waal, 2012; Lee et al., 2011; Namazi e Moraadi, 2005). Akdemir et al. (2010) refere que a satisfação no trabalho tem um impacto significativo no desempenho organizacional, porque o relacionamento dos colaboradores é muito afectado pelas estratégias, planeamentos e actividades das organizações. De Waal (2012) indica que geralmente as organizações com elevado desempenho conseguem alcançar uma maior satisfação dos empregados. Esta situação pode ser devido às recompensas serem eficazes na motivação dos colaboradores e assim aumentarem o desempenho organizacional (Akdemir et al., 2010).

A boa gestão do desempenho organizacional é importante para aumentar a produtividade e a eficácia organizacional (Bacal, 2002). Se as organizações pretendem que seja alcançado um desempenho máximo, todos os componentes do sistema de desempenho humano têm de estar optimizados (Fuller e Farrington, 1999).

2.4 A influência da partilha de conhecimento no desempenho organizacional

A revisão empírica sobre a relação da partilha do conhecimento e o desempenho é ainda relativamente limitada (Ling, 2011). Contudo, o autor refere que caso exista uma boa gestão do conhecimento e o capital intelectual certo, pode melhorar o desempenho global da organização.

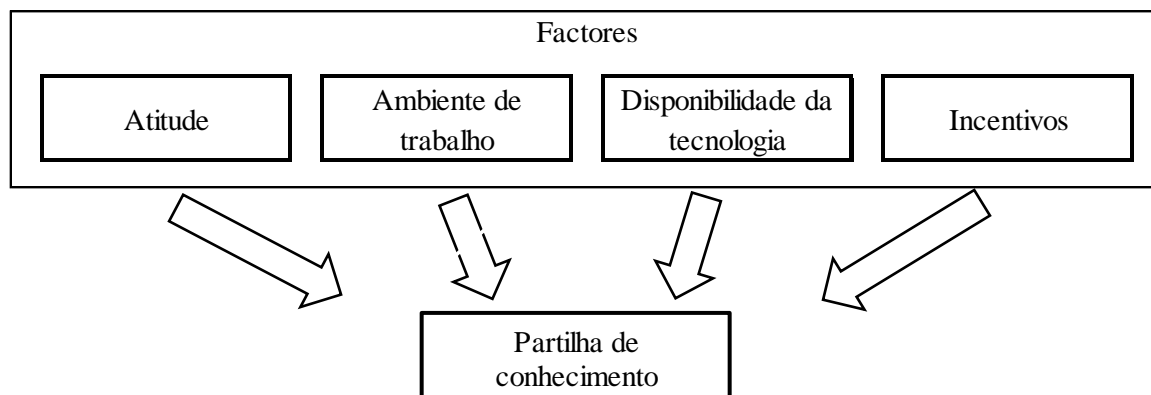
O conhecimento possui um papel fundamental no desempenho das organizações (Shaw e Williams, 2009). Para as organizações se manterem activas e competitivas é necessário que os seus colaboradores adquiram e partilhem conhecimento pois o conhecimento aumenta a capacidade de acção efectiva. Conhecimentos relevantes para as organizações incluem factos, opiniões, ideias teorias, princípios, modelos, experiências, valores, informação contextual, uma visão especializada e também intuição (Mitri, 2003). As organizações com maior sucesso na partilha de conhecimento apresentam um melhor desempenho organizacional quando têm de responder num ambiente de mudança. Apesar disso, o sucesso da partilha de conhecimento depende da capacidade dos colaboradores de organizarem os recursos de conhecimentos que recebem através de uma rede de relacionamentos (Andrawina et al., 2008). A partilha de conhecimento cria uma oportunidade de aumento do conhecimento dos colaboradores envolvidos e fornece a solução para a falta de comunicação que pode ocorrer quando existem diferenças de grau de conhecimento entre as partes que transferem conhecimento (Wang e Noe, 2010). A melhor forma para as organizações partilharem conhecimento é aprendendo e partilhando experiências e esta forma está intimamente relacionada com o desempenho organizacional.

Cada vez mais as organizações percebem que o conhecimento é um bem essencial para o desempenho organizacional, estimulando a eficácia e o desenvolvimento e promovendo o bem-estar colectivo.

2.5 Hipóteses de investigação

A partir da revisão de literatura constatou-se que existem alguns estudos que utilizam a partilha de conhecimento, os factores que afectam a partilha de conhecimento e o desempenho organizacional para fins distintos, coligando-os com outras variáveis igualmente relevantes para os colaboradores. Neste estudo, pretende-se sugerir um modelo que interligue as variáveis investigadas:

Figura 1 - Modelo de investigação



Autor: Fonte própria

Com este modelo pretende-se estudar os factores que afectam a partilha de conhecimento nas organizações. Dada a revisão de literatura efectuada propõem-se as seguintes hipóteses de trabalho:

H1: A atitude do colaborador em relação à organização afecta positivamente a partilha de conhecimento;

H2: O ambiente de trabalho na organização afecta positivamente a partilha de conhecimento;

H3: A disponibilidade da tecnologia na organização afecta positivamente a partilha de conhecimento; e

H4: A existência de incentivos à partilha de conhecimento na organização afectam positivamente a partilha de conhecimento.

3. Metodologia de Investigação

Neste subcapítulo é descrito o método utilizado para realizar o estudo, o universo empresarial, a amostra, os procedimentos e os instrumentos utilizados para a recolha de dados.

3.1 Abordagem Metodológica

A metodologia utilizada é a metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário, dado que este permite confrontar as nossas hipóteses com os dados empíricos. Esta opção metodológica visa ainda a possibilidade de se questionar um número elevado de pessoas e assim recolher informação mais objectiva e confinada para posterior aferição e comparação de dados (Quivy e Campenhoudt, 2008). Esta metodologia é vantajosa uma vez que fornece um conhecimento estruturado, validade interna e generalização. Tem como desvantagens a ausência do contacto entre o entrevistador e o entrevistado e ainda a impossibilidade de explorar contradições patentes nas respostas (Giddens, 2009). Foi garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas, pois desta forma, os colaboradores sentem mais segurança e consequentemente respondem com maior sinceridade e pro-actividade ao questionário (Spector, 1997).

3.2 Caracterização da Amostra

Foram obtidas 103 respostas das quais 87 correspondem a supervisores. Desta forma, a amostra utilizada na investigação é constituída por 87 supervisores de pequenas, médias e

grandes empresas portuguesas, recolhida no período de Março a Abril de 2016. As características da amostra analisada são apresentadas na tabela seguinte:

Tabela 2 – Caracterização da amostra

Variável	Descrição	n	%	M	DP
Total inquiridos:	Supervisores	87	84%		
	Não supervisores	16	18%		
Sexo dos supervisores	Masculino	62	71%		
	Feminino	25	29%		
Idade dos supervisores (anos)				37,04	11,31
Tempo de escolaridade dos supervisores (anos)				16,08	1,58
Tempo de experiência profissional dos supervisores (anos)				12,69	10,37

Nota: n= frequência; M= Média; DP=Desvio Padrão

Autor: Fonte Própria

A amostra é constituída por 62 participantes do sexo masculino (71%) e 25 participantes do sexo feminino (29%), que apresentam idades compreendidas entre os 25 e os 67 anos, sendo a média destas idades de 37 anos. Em relação ao tempo de escolaridade dos participantes desta investigação, este foi apurado de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 3 – Tempo de escolaridade dos supervisores

Variável	Descrição	Correspondência em anos
Tempo de escolaridade	Doutoramento	22
	Mestrado	17
	Pós-graduação	17
	Licenciatura	15
	Ensino Secundário (10º ao 12º ano)	12

Autor: Fonte Própria

Em relação ao tempo de escolaridade, 53% dos participantes neste inquérito possuem pós-graduação/mestrado.

Por fim, em relação ao tempo de experiência profissional a média dos participantes da nossa amostra é de 12,69 anos.

3.3 Instrumentos de recolha de dados

Para estudar os factores que afectam a partilha de conhecimento nas organizações, tendo em conta as variáveis presentes na síntese interpretativa dos factores por hipótese de investigação, foram utilizados dois instrumentos de recolha de dados. Estes dois instrumentos de recolha de dados utilizados foram retirados da revisão de literatura deste estudo, de forma a contemplar as variáveis:

➤ **Vontade; Factores tecnológicos; Factores organizacionais; Apoio do supervisor**

Estes factores referem-se ao seguinte:

- O factor vontade ao sentimento de boa vontade dos membros das organizações para partilhar conhecimento;
- Os factores tecnológicos à disponibilidade e utilização da tecnologia como factores facilitadores na partilha de conhecimento;
- Os factores organizacionais ao relacionamento, ao sentimento de comprometimento para com a organização e à competição entre os membros para a partilha de conhecimento; e
- O apoio do supervisor ao apoio dado pelo supervisor na partilha de conhecimento.

O instrumento utilizado para medir estas variáveis foi um questionário composto por 20 itens que utiliza a escala de Likert de quatro pontos adaptado do estudo de Wangpipatwong (2009), ver tabela 4.

➤ **Recompensas; Intenção de partilhar**

Estes factores referem-se ao seguinte:

- O factor recompensas ao benefício extrínseco como mecanismo de incentivo à partilha de conhecimento; e

- O factor intenção de partilhar à atitude dos indivíduos em relação à partilha de conhecimento.

O instrumento utilizado para medir estas variáveis foi um questionário composto por 22 itens que utiliza a escala de Likert de quatro pontos adaptado do estudo de Bock e Kim (2001), ver tabela 4.

Para este estudo, a escala utilizada foi (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Concordo e (4) Concordo Totalmente.

Para investigar o desempenho organizacional, com base na revisão da literatura efectuada, foram elaboradas 12 questões (enumeradas no questionário de Q1 a Q12) que permitissem entender qual a percepção do colaborador em relação ao desempenho da empresa tendo em conta a sua experiência profissional e a satisfação dos clientes. Foi utilizada a escala de Likert de quatro pontos, sendo (1) Negativo(a), (2) Positivo abaixo das expectativas, (3) De acordo com as expectativas e (4) Excede as expectativas. Por fim, foram elaboradas questões de carácter geral que consistiam na obtenção dos perfis dos colaboradores questionados.

Os questionários foram traduzidos de Inglês para Português e submetidos a um pré-teste com 6 pessoas para verificar possíveis erros de tradução.

Posteriormente foi realizado um pré-teste do questionário completo numa amostra de 10 pessoas, colaboradores de empresas diferentes, de forma a testar a compreensão e interpretação das questões. Após este pré-teste procedeu-se a alguns ajustes na linguagem, de modo a facilitar a compreensão e tornar a recolha de informação o mais objectiva e fiável possível.

Prosseguiu-se então para a recolha de dados junto de colaboradores de várias empresas. A recolha de dados foi efectuada através da aplicação do questionário em versão *online* e em papel. Foram obtidas 103 respostas das quais 87 correspondem a supervisores.

3.4 Procedimentos metodológicos

Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico através do *software IBM SPSS Statistics* versão 22.

Para a análise estatística procedeu-se a uma regressão linear. Segundo Marôco (2007), a análise de regressão linear estuda o relacionamento entre uma variável dependente e outras variáveis chamadas variáveis independentes. Para garantir a fiabilidade e consistência das variáveis em estudo, verificou-se para cada uma os valores do Alfa de Cronbach. Um Alfa de Cronbach é considerado aceitável se for superior a 0,6 (Pestana e Gageiro, 2005). Cada uma das variáveis foi associada a cada uma das questões (itens) do questionário. A tabela seguinte apresenta os valores do Alfa de Cronbach apurados para cada uma das variáveis.

Tabela 4 – Análise da fiabilidade e consistência das variáveis

Variável	Itens	α
Intenção de partilhar	Acho que é fácil colocar o que sei em palavras	0,8
	Estou confiante na minha capacidade para partilhar conhecimento	
	Partilho o meu conhecimento com mais membros da organização	
	Partilho sempre o meu conhecimento a pedido de outros membros da organização	
	Pretendo partilhar conhecimento com outros membros da organização com mais frequência no futuro	
	Tento partilhar o meu conhecimento com outros membros da organização de uma forma eficaz	
	Partilho o meu conhecimento com qualquer membro da organização se for útil para a organização	
Vontade	Estou disposto a partilhar os meus documentos de apoio ao meu trabalho com os meus colegas de trabalho	0,6
	Estou disposto a discutir novas ideias com o meu colega	
	Estou disposto a partilhar o conhecimento que adquiri com os meus colegas de trabalho	
Factores tecnológicos	A tecnologia torna mais fácil a partilha de conhecimento com os meus colegas de trabalho	0,6
	A tecnologia facilita-me para adquirir conhecimento relevante para mim	
	A tecnologia facilita-me para adquirir conhecimento relevante para mim	
	Existem disponíveis algumas ferramentas, tais como e-mail, e-learning e messenger para partilha de conhecimento	
	Tenho acesso à internet no trabalho e em casa	
Factores organizacionais	Não tive dificuldades em aceder ao canal de comunicação para partilhar conhecimento	0,9
	Geralmente informo os meus colegas de trabalho sobre o tema que estou a trabalhar	
	Geralmente partilho com os meus colegas de trabalho o novo conhecimento que adquiri	
	Digo sempre aos meus colegas de trabalho o que eu sei quando eles me perguntam	
	A minha partilha de conhecimento irá fortalecer o relacionamento entre mim e os membros existentes na organização	
	A minha partilha de conhecimento irá facilitar o meu relacionamento com os membros da organização	
	A minha partilha de conhecimento aumentará o meu objectivo de associação com outros membros da organização	
	A minha partilha de conhecimento conduzirá a uma cooperação mais eficaz da parte dos elementos disponíveis no futuro	
	A minha partilha de conhecimento promoverá um forte relacionamento com os membros que têm interesses comuns na organização	
	A minha partilha de conhecimento com outros membros da organização é boa	
	A minha partilha de conhecimento com outros membros da organização é agradável	
	A minha partilha de conhecimento com outros membros da organização é valiosa	
	A minha partilha de conhecimento com outros membros da organização é sensata	
	A minha partilha de conhecimento ajudaria outros membros da organização a resolver problemas	
	A minha partilha de conhecimento criará novas oportunidades de negócio para a organização	
	A minha partilha de conhecimento irá melhorar processos de trabalho na organização	
	A minha partilha de conhecimento irá aumentar a produtividade na organização	
	A minha partilha de conhecimento irá ajudar a organização a atingir os seus objectivos de desempenho	
	Não sinto que os meus colegas têm o potencial de desempenho melhor que o meu	
	Não sinto que os meus colegas são meus concorrentes	
Apoio Supervisor	Sinto que a minha avaliação de desempenho está dependente em grande medida do desempenho dos meus colegas de trabalho	0,7
	Estou confiante que ao partilhar o meu conhecimento melhoro o desempenho dos meus colegas de trabalho	
	O meu supervisor apoia que eu partilhe conhecimento com os meus colegas de trabalho	
Recompensa	O meu supervisor encoraja-nos a discutir com outros colegas de trabalho	0,7
	Espero receber recompensas monetárias em troca da minha partilha de conhecimento	
	Espero receber reconhecimento na minha avaliação em troca da minha partilha de conhecimento	
	Espero receber uma recompensa como uma oportunidade de trabalho de formação em troca da minha partilha de conhecimento	

Autor: Fonte Própria

Foram também estudadas as correlações existentes entre as variáveis e as questões relativas à medição do desempenho organizacional e às questões de carácter geral que se encontram na tabela 5.

Tabela 5 – Correlações

		Desempenho organizacional				Carácter geral			Variáveis					
		Qual o volume de vendas da sua empresa?	Qual o valor do capital social da empresa?	Quanto trabalhadores tem a sua empresa?	Género	Idade	Ano de escolaridade	Experiência profissional	Vontade	Intenção de partilha	Factores Tecnológicos	Factores Organizacionais	Apoio Supervisor	Recompensa
Carácter geral	Qual o volume de vendas da sua empresa?	1	,345**	,028	,182	,177	,175	,121	-,092	,121	-,109	,000	-,056	,144
	Qual o valor do capital social da empresa?	,345**	1	,617**	,189	,050	,100	,003	-,063	-,025	-,025	-,107	-,088	,029
	Quanto trabalhadores tem a sua empresa?	,028	,617**	1	-,039	-,169	-,020	-,125	,014	-,051	,164	-,143	-,074	-,054
	Género	,795	,000	,87	,722	,117	,853	,249	,897	,637	,129	,188	,499	,617
	Idade	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,182	,189	-,039	1	,281**	,032	,182	-,171	,007	,048	-,085	-,208	-,021
	N	,091	,079	,722	,87	,008	,766	,092	,113	,945	,660	,436	,053	,845
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,177	,050	-,169	,281**	1	,158	,932**	-,017	,030	-,208	,051	-,031	-,226
	N	,101	,648	,117	,008	,87	,143	,000	,876	,781	,053	,640	,778	,035
Variáveis	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	N	,175	,100	-,020	,032	,158	1	,124	-,098	-,092	-,087	-,039	-,215*	-,045
	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,105	,358	,853	,766	,143	,358	,253	,366	,398	,422	,719	,046	,676
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,121	,003	-,125	,182	,932**	,124	1	,089	,055	-,103	,109	,011	-,228
	N	,264	,978	,249	,092	,000	,253	,414	,612	,612	,340	,316	,921	,034
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	Vontade	-,092	-,063	,014	-,171	-,017	-,098	,089	1	,563**	,400**	,637**	,446**	-,011
	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,395	,561	,897	,113	,876	,366	,414	,87	,000	,000	,000	,000	,922
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
Variáveis	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,121	-,025	-,051	,007	,030	-,092	,055	,563**	1	,376**	,708**	,537**	,176
	N	,263	,822	,637	,945	,781	,398	,612	,000	,000	,000	,000	,000	,102
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	Factores tecnológicos	-,109	-,025	,164	,048	-,208	-,087	-,103	,400**	,376**	1	,532**	,234*	,063
	N	,313	,815	,129	,660	,053	,422	,340	,000	,000	,000	,000	,029	,562
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	Factores organizacionais	,000	-,107	-,143	-,085	,051	-,039	,109	,637**	,708**	,532**	1	,544**	,194
	N	,999	,323	,188	,436	,640	,719	,316	,000	,000	,000	,000	,000	,072
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	Apoio Supervisor	-,056	-,088	-,074	-,208	-,031	-,215*	,011	,446**	,537**	,234*	,544**	1	,032
Recompensa	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,604	,417	,499	,053	,778	,046	,921	,000	,000	,029	,000	,000	,772
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	Recompensa	,144	,029	-,054	-,021	-,226*	-,045	-,228*	-,011	,176	,063	,194	,032	1
	N	,183	,791	,617	,845	,035	,676	,034	,922	,102	,562	,072	,772	,772
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87
	N	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87	,87

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Autor: Fonte Própria

Para testar as hipóteses de investigação, utilizou-se o modelo de regressão linear, sendo VD a variável dependente, c a constante, β um multiplicador e VI as variáveis independentes.

As variáveis utilizadas para testar as hipóteses de investigação são as seguintes:

- A variável dependente (VD) nas quatro hipóteses de investigação é a Intenção de Partilhar;
- As variáveis independentes (VI) são a Vontade para a **H1**, o Factores Organizacionais e Apoio do supervisor para a **H2**, os Factores Tecnológicos para a **H3** e a Recompensa para a **H4**.

A amostra abrangeu um conjunto de empresas que podem retractar realidades diferentes, pois foram utilizadas para o estudo pequenas, médias e grandes empresas. Para classificar as empresas em pequenas, médias e grandes utilizámos as medidas objectivas indicadas pelos colaboradores inquiridos nas questões Q13, Q14 e Q15 de forma a segmentar a nossa amostra (ver questionário anexo). Desta forma, entendeu-se adequado utilizar um modelo de acordo com os seguintes critérios de dimensão:

1. Capital: Através da questão “Qual o valor do capital social da sua empresa?” segmentámos as respostas por capital: até 1.000.000 euros, superior a 1.000.000 euros e inferior a 15.000.000 euros e superior a 15.000.000 euros;
2. Número de trabalhadores: Através da questão “Quantos trabalhadores tem a sua empresa?” segmentámos as respostas por: até 85 trabalhadores, mais do que 85 e menos do que 1.000 trabalhadores e mais do que 1.000 trabalhadores;
3. Volume de vendas: Através da questão “Qual o volume de vendas da sua empresa?” segmentámos as respostas por volume de vendas: até 10.000.000 euros, superior a 10.000.000 euros e inferior a 100.000.000 euros e superior a 100.000.000 euros.

4. Apresentação de Resultados

Como abordado no ponto 3.3, a investigação apurou um modelo de investigação que neste capítulo irá ser analisado em separado por dimensão para uma melhor compreensão

dos resultados, sendo no fim relacionadas para obter uma perspectiva geral dos dados recolhidos. As variáveis demográficas utilizadas no questionário (sexo, idade, ano de escolaridade e profissão) pretenderam apurar o perfil do colaborador questionado e uma vez que não têm impacto para esta investigação não foram incluídas no modelo em análise. Na tabela seguinte é apresentado o resultado do modelo com os critérios de dimensão Capital, Número de trabalhadores e Volume de vendas e com a variável dependente Intenção de partilhar:

Tabela 6 – Resultado do modelo de investigação segundo os critérios Capital, Número de trabalhadores e Volume de vendas

Modelo	Capital								
	até: 1.000.000			entre 1.000.000 e 15.000.000			superior: 15.000.000		
	β	T	Sig.	β	T	Sig.	β	T	Sig.
Constante	-	0,622	0,514	-	1,439	0,163	-	1,972	0,058
Factores organizacionais	0,523	4,062	0,000	0,762	5,774	0,000	0,667	4,825	0,000
Vontade	-0,307	-1,520	0,141	0,206	1,404	0,174	0,259	1,560	0,130
Factores tecnológicos	-0,022	-0,167	0,868	0,142	0,949	0,353	-0,106	-0,605	0,550
Apoio supervisor	0,466	3,519	0,002	-0,010	-0,062	0,951	0,267	1,643	0,112
Recompensa	-0,264	-2,237	0,034	0,062	0,465	0,646	0,290	2,035	0,051
R	0,820			0,762			0,667		
R2	0,672			0,581			0,445		
R2 Ajustado	0,634			0,564			0,426		
Modelo	Nr trabalhadores								
	até: 85			entre 85 e 1.000			superior: 1.000		
	β	T	Sig.	β	T	Sig.	β	T	Sig.
Constante	-	1,691	0,102	-	1,079	0,287	-	2,128	0,048
Factores organizacionais	0,710	5,243	0,000	0,742	6,730	0,000	0,671	3,728	0,002
Vontade	0,189	1,120	0,273	0,248	1,595	0,120	0,022	0,096	0,925
Factores tecnológicos	-0,025	-0,156	0,877	0,082	0,555	0,582	-0,154	-0,709	0,489
Apoio supervisor	0,265	1,634	0,114	0,143	1,070	0,292	0,246	1,273	0,221
Recompensa	-0,036	-0,262	0,795	0,093	0,760	0,452	-0,148	-0,807	0,431
R	0,710			0,742			0,671		
R2	0,504			0,550			0,450		
R2 Ajustado	0,486			0,538			0,417		
	Volume de vendas								
	até: 10.000.000			entre 10.000.000 e 100.000.000			superior: 100.000.000		
	β	T	Sig.	β	T	Sig.	β	T	Sig.
Constante	-	1,012	0,39	-	-0,700	0,492	-	0,422	0,677
Factores organizacionais	0,779	7,233	0,000	0,388	2,424	0,026	0,275	1,608	0,120
Vontade	-0,097	-0,615	0,543	0,530	3,310	0,004	0,472	3,506	0,002
Factores tecnológicos	0,157	1,299	0,203	-0,180	-1,091	0,290	0,030	0,215	0,832
Apoio supervisor	0,127	0,907	0,371	0,120	0,699	0,493	0,461	3,423	0,002
Recompensa	-0,026	-0,240	0,812	0,078	0,526	0,605	0,249	1,948	0,063
R	0,779			0,803			0,789		
R2	0,606			0,644			0,623		
R2 Ajustado	0,594			0,607			0,578		

Autor: Fonte Própria

De acordo com a tabela podemos verificar que a variável Factores organizacionais está presente em todos os modelos, seja qual for o critério de dimensão à excepção do modelo 3 no critério de dimensão volume de vendas superior a 100.000.000 euros. Esta investigação refere que os Factores organizacionais são cruciais para encorajar a partilha de conhecimento nas organizações sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas.

O mercado das pequenas empresas quando está a ser analisado pela dimensão Capital, os factores com relação significativa são os Factores organizacionais, o Apoio do supervisor e a Recompensa. Neste segmento o coeficiente de determinação representado por R^2 , apresenta-se com 0,672. De acordo com (Marôco, 2007), quando $R^2 > 0,5$ considera-se aceitável o ajustamento do modelo de dados. Quando o mercado das pequenas empresas está a ser analisado pelas dimensões Número de colaboradores e Volume de vendas, o factor com relação significativa são os Factores organizacionais, apresentando β de 0,710 e 0,779, respectivamente. Os coeficientes de determinação representados por R^2 , apresentam-se com 0,504 e 0,606, respectivamente.

O mercado das médias empresas quando está a ser analisado pelas dimensões Capital e Número de colaboradores, o factor com relação significativa são os Factores organizacionais, apresentando β de 0,762 e 0,742, respectivamente. Os coeficientes de determinação representados por R^2 , apresentam-se com 0,581 e 0,550, respectivamente. Quando o mercado das médias empresas está a ser analisado pela dimensão Volume de vendas, os factores com relação significativa são os Factores organizacionais e a Vontade. Neste segmento o coeficiente de determinação representado por R^2 , apresenta-se com 0,644.

O mercado das grandes empresas quando está a ser analisado pelas dimensões Capital e Número de colaboradores, o factor com relação significativa são os Factores organizacionais, apresentando β de 0,667 e 0,671, respectivamente. Os coeficientes de determinação representados por R^2 , apresentam-se com 0,445 e 0,450, respectivamente. Quando o mercado das grandes empresas está a ser analisado pela dimensão Volume de vendas, os factores com relação significativa são a Vontade e o Apoio do supervisor. Neste segmento o coeficiente de determinação representado por R^2 , apresenta-se com 0,623.

O efeito dos Factores organizacionais na dimensão das empresas é o oposto, pois à medida que a dimensão das empresas aumenta, o β diminui, chegando mesmo a não ser significativo no caso da dimensão Volume de Vendas.

Com os resultados obtidos, podemos apurar que no critério de dimensão Capital:

- **H1:** A partilha de conhecimento depende negativamente da vontade do indivíduo seja qual for a dimensão da empresa;
- **H2:** A partilha de conhecimento depende positivamente dos Factores organizacionais independentemente da dimensão da empresa; depende positivamente do Apoio do supervisor caso seja uma pequena empresa e depende negativamente do Apoio do supervisor caso seja uma média ou grande empresa;
- **H3:** A partilha de conhecimento depende negativamente dos Factores tecnológicos seja qual for a dimensão da empresa; e
- **H4:** A partilha de conhecimento depende positivamente da Recompensa caso seja uma pequena empresa e depende negativamente da Recompensa caso seja uma média ou grande empresa.

No critério de dimensão Número de trabalhadores podemos apurar o seguinte:

- **H1:** A partilha de conhecimento depende negativamente da Vontade do indivíduo independentemente da dimensão da empresa;
- **H2:** A partilha de conhecimento depende positivamente dos Factores Organizacionais seja qual for a dimensão da empresa e depende negativamente do Apoio do supervisor seja qual for a dimensão da empresa;
- **H3:** A partilha de conhecimento depende negativamente dos Factores tecnológicos seja qual for a dimensão da empresa; e
- **H4:** A partilha de conhecimento depende negativamente da Recompensa seja qual for a dimensão da empresa.

No critério Volume de vendas, podemos apurar que:

- **H1:** A partilha de conhecimento depende negativamente da Vontade do indivíduo caso a dimensão seja uma pequena empresa e depende positivamente da Vontade do indivíduo caso a dimensão seja uma média ou grande empresa;

- **H2:** A partilha de conhecimento depende positivamente dos Factores organizacionais caso a dimensão seja uma pequena ou média empresa e depende negativamente dos Factores organizacionais do indivíduo caso a dimensão seja uma grande empresa e depende negativamente do Apoio do supervisor caso a dimensão seja uma pequena ou média empresa e depende positivamente do Apoio do supervisor caso seja uma grande empresa;
- **H3:** A partilha de conhecimento depende negativamente dos Factores tecnológicos seja qual for a dimensão da empresa; e
- **H4:** A partilha de conhecimento depende negativamente da Recompensa seja qual for a dimensão da empresa.

No que diz respeito ao desempenho organizacional, este foi analisado numa abordagem geral tendo em conta as medidas não financeiras mencionadas na revisão de literatura efectuada e utilizadas no questionário, sendo estas a conquista de novos mercados, a conquista de novos clientes, a satisfação dos clientes, a disponibilidade de tecnologia, a criação de novos produtos, a imagem da organização na indústria em que actua e a satisfação dos colaboradores (enumeradas no questionário de Q1 a Q12 – ver anexo). Uma vez que as dimensões Capital e Número de trabalhadores são irrelevantes para esta análise, utilizamos apenas a dimensão Volume de vendas. De acordo com a escala de Likert utilizada os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 7 – Resultados do desempenho organizacional segundo o critério Volume de vendas

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE
1	2,30%	5,75%	8,05%	11,49%	3,45%	3,45%	1,15%	0,00%	4,60%	4,60%	0,00%	10,34%
2	0,00%	10,34%	12,64%	8,05%	12,64%	13,79%	18,39%	1,15%	16,09%	13,79%	5,75%	9,20%
3	4,60%	12,64%	8,05%	10,34%	11,49%	8,05%	9,20%	29,89%	10,34%	13,79%	19,54%	9,20%
4	26,44%	4,60%	4,60%	3,45%	5,75%	8,05%	4,60%	2,30%	2,30%	1,15%	8,05%	4,60%
	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME	ME
1	5,75%	5,75%	9,20%	2,30%	1,15%	2,30%	2,30%	1,15%	1,15%	2,30%	0,00%	1,15%
2	2,30%	17,24%	11,49%	8,05%	13,79%	16,09%	14,94%	4,60%	10,34%	19,54%	8,05%	12,64%
3	8,05%	4,60%	9,20%	29,89%	25,29%	26,44%	25,29%	29,89%	25,29%	20,69%	27,59%	21,84%
4	29,89%	18,39%	16,09%	5,75%	5,75%	1,15%	3,45%	10,34%	9,20%	3,45%	10,34%	10,34%
	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE	GE
1	0,00%	5,75%	5,75%	0,00%	0,00%	1,15%	0,00%	1,15%	0,00%	3,45%	1,15%	0,00%
2	3,45%	4,60%	4,60%	2,30%	3,45%	2,30%	5,75%	4,60%	2,30%	9,20%	3,45%	1,15%
3	2,30%	0,00%	1,15%	14,94%	14,94%	12,64%	13,79%	12,64%	14,94%	6,90%	10,34%	13,79%
4	14,94%	10,34%	9,20%	3,45%	2,30%	4,60%	1,15%	2,30%	3,45%	1,15%	5,75%	5,75%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nota: PE = Pequena empresa; ME = Média empresa; GE = Grande empresa

Autor: Fonte Própria

Independentemente de qual a dimensão da empresa, uma vez que o nosso target são supervisores, a maioria das respostas obtidas refere que participaram em mais de 11 reuniões de solução de problemas/tomada de decisão nos últimos 5 anos (Q1).

Em relação ao desenvolvimento de produtos/serviços (Q2) bem como à criação de novos produtos/serviços (Q3) nos últimos 5 anos, numa pequena empresa este encontra-se dentro das expectativas, enquanto que numa média ou grande empresa excede as expectativas.

No que diz respeito ao lucro da empresa (Q4), numa pequena empresa este encontra-se negativo na visão dos colaboradores, enquanto que numa média ou grande empresa este encontra-se de acordo com as expectativas.

O crescimento das vendas da empresa (Q5) está de acordo com as expectativas dos colaboradores seja qual for o critério de dimensão.

O nível de conquista de novos mercados (Q6) e de novos clientes (Q7) numa pequena empresa encontra-se abaixo das expectativas enquanto que numa média ou grande empresa encontra-se dentro das expectativas.

Relativamente à satisfação dos clientes (Q8) seja qual for o critério de dimensão utilizado, encontra-se dentro das expectativas.

A disponibilidade da tecnologia (Q9) é avaliada como abaixo das expectativas numa pequena empresa, enquanto que numa média ou grande empresa encontra-se dentro das expectativas.

No que diz respeito à satisfação dos colaboradores (Q10) independentemente do critério de dimensão utilizado, as opiniões dividem-se entre abaixo das expectativas e dentro das expectativas.

Em relação à imagem da empresa (Q11) na indústria em que actua, seja qual for o critério de dimensão esta encontra-se dentro das expectativas.

Finalmente, em relação ao facto dos colaboradores considerarem que os proveitos que a empresa gera são ou não suficientes para cobrir os custos inerentes à actividade (Q12), numa pequena empresa os resultados estão abaixo das expectativas e numa média ou grande empresa situam-se dentro das expectativas.

5. Discussão dos Resultados

No presente estudo investigaram-se os factores que afectam a partilha de conhecimento nas organizações, de acordo com vários critérios de dimensão. De acordo com os resultados obtidos, podemos verificar que a dimensão das organizações é importante. Segundo os autores Lam (1996) e Tagliaventi e Mattarelli (2006), uma estrutura funcionalmente segmentada inibe a partilha de conhecimento entre funções e partilha de experiências. De um modo geral, estudos têm vindo a demonstrar que a partilha de conhecimento pode ser facilitada se a estrutura organizacional for menos centralizada (Kim e Lee, 2006), criando um ambiente de trabalho que incentiva a interacção entre os trabalhadores. A alta centralização inibe a interacção entre os membros da organização (Gold et al., 2001), reduz a oportunidade para o crescimento e progresso individual (Kennedy, 1983) e impede soluções criativas para os problemas (Deal e Kennedy, 1982). Pelo contrário, a descentralização facilita a comunicação interna (Bennett e Gabriel, 1999), a adopção de inovação (Miller,

1971) e níveis mais altos de criatividade (Khandwalla, 1977). A estrutura pode influenciar a partilha de conhecimento mediante o estabelecimento de padrões de comunicação entre os membros da organização e dessa forma influenciar a eficácia e eficiência do desempenho organizacional, pois a forma como o conhecimento é organizado dificulta a partilha de conhecimento entre os membros da organização (Zheng et al., 2010). Por um lado, pode argumentar-se que as grandes organizações têm mais recursos disponíveis para financiar iniciativas de investigação e especialização na sua área de negócio, reengenharia de processos, entre outros, do que as pequenas e as médias empresas. Por outro lado, sugere-se que as organizações de menor dimensão, têm uma menor necessidade de estabelecer iniciativas mecânicas e oficiais de partilha de conhecimento uma vez que a sua estrutura é mais simplificada e menos burocrática facilitando a partilha de conhecimento por conta própria (Serenko et al., 2007). As pequenas empresas, como o próprio nome indica, são de menor dimensão e por isso possuem estruturas mais próximas pelo contrário, as grandes empresas são maiores e consequentemente possuem estruturas menos próximas, dificultando a partilha de conhecimento. O objectivo deste estudo foi investigar e analisar os factores que afectam a partilha de conhecimento de acordo com a dimensão das organizações para uma melhor compreensão das suas consequências no desempenho organizacional.

De um modo geral, os estudos têm vindo a demonstrar que a dimensão possui uma correlação directa com a estrutura, quanto maior a empresa, mais fragmentada se encontra a estrutura inibindo a partilha de conhecimento. Quando uma organização cresce em tamanho, tende a tornar-se mais complexa e formalmente estruturada (Hare, 1976). Mesmo as pequenas empresas que estabelecem menos iniciativas de partilha de conhecimento, tal como as grandes empresas, estas incentivam o diálogo directo entre os membros da organização como parte de incorporação de conhecimento e facilitam discussões informais que são críticas para a transferência de conhecimento (McAdam e Reid, 2001; Desouza e Awazu, 2006).

No que diz respeito ao desempenho organizacional, estudos anteriores já evidenciaram a importância do foco das organizações na satisfação dos clientes para atingir um bom desempenho organizacional (ex. De Waal, 2012). Os resultados das empresas inquiridas mostram que, quer seja uma pequena, média ou grande empresa, a satisfação dos clientes se encontra maioritariamente dentro das expectativas. Esta prática deve ser seguida nas

empresas que se pretendem afirmar no mercado e atingir uma posição sustentável na sua área de negócio, independentemente da sua dimensão. De acordo com alguns autores, defendem-se também a tecnologia e a inovação como factores importantes para atingir desempenho organizacional (ex. Akdemir et al., 2010). Os resultados demonstram que as pequenas empresas não dão tanta importância à tecnologia como as médias e grandes empresas. Contudo, é importante para as organizações adquirirem novos conhecimentos, técnicas e equipamentos para inovarem e acompanharem a evolução do mercado e dos seus concorrentes. A satisfação dos membros de uma organização apresenta também um impacto significativo no desempenho organizacional, pois geralmente as organizações que apresentam elevado desempenho alcançam uma maior satisfação dos seus colaboradores (De Waal, 2012). Os resultados deste estudo revelam que em pequenas e médias empresas as opiniões dos colaboradores dividem-se entre estarem satisfeitos com a organização mas abaixo das expectativas e estarem satisfeitos de acordo com as expectativas. Alguns autores defendem que as recompensas são eficazes na motivação dos colaboradores (Akdemir et al., 2010) bem como melhores condições de trabalho (Lee et al., 2011) conduzindo assim ao aumento da satisfação no trabalho e consequentemente ao aumento do desempenho individual e organizacional.

6. Conclusões e implicações

Hoje em dia o conhecimento é um dos factores mais importantes que influencia o sucesso das organizações. Encorajar a partilha de conhecimento entre os colaboradores continua a ser uma tarefa primordial para as organizações. É importante para as organizações identificarem os factores-chave que influenciam o comportamento dos colaboradores em relação à partilha de conhecimento.

Este estudo mostra em maior profundidade os impactos dos factores que afectam a partilha de conhecimento nas organizações de acordo com as suas dimensões. Todas as empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes necessitam de partilhar conhecimento não só para obterem vantagens competitivas perante os seus concorrentes como também maximizar a eficiência dentro das organizações e potenciar o seu crescimento.

Os resultados obtidos demonstram que à medida que a dimensão da organização aumenta os factores que afectam a partilha de conhecimento tendem a desaparecer, contudo possuem um maior peso. Dos factores alvo de estudo, que afectam a partilha de conhecimento nas organizações, os factores com relação significativa são os Factores organizacionais independentemente da dimensão da empresa.

O conhecimento e principalmente a sua partilha tornou-se num recurso económico primordial para as empresas. O conhecimento organizacional por si só não existe pois ele decorre da soma e partilha dos indivíduos que compõem a organização e o seu incremento tem de ser fruto de uma interacção sinérgica. O incremento da partilha de conhecimento é necessário para aumentar o valor derivado dos conhecimentos individuais. Assim, uma boa gestão de conhecimento partilhado pelos colaboradores afecta positivamente o desempenho organizacional e constitui uma vantagem competitiva e eventualmente diferenciadora no mercado competitivo em que a organização se insere.

7. Limitações e Investigações Futuras

Apesar do presente estudo contribuir para uma melhor compreensão dos factores que afectam a partilha de conhecimento nas organizações e da sua relação com o desempenho organizacional, podem ser apontadas algumas limitações.

Para medir o desempenho organizacional, são preferíveis os aspectos não financeiros porque as organizações estão relutantes em fornecer as informações necessárias e dados financeiros objectivos. Desta forma não é possível verificar com exactidão quaisquer dados financeiros reportados (Covin and Slevin, 1989).

Todos os dados desta investigação foram obtidos por meio de questionário de auto-relato, podendo apresentar alguns constrangimentos, pois alguns dos participantes podem ter respondido às questões de forma desejável ao invés das suas opiniões reais. Importa ainda referir que a extensão do questionário poderá ter induzido alguns dos participantes a responderem com menor ponderação. Adicionalmente, a utilização de questionários foi o único método de recolha de dados utilizado, sendo que a utilização de outros métodos de investigação poderia aumentar a fiabilidade e a qualidade da informação recolhida.

Por último, o facto do público-alvo ser muito restrito, apenas supervisores, dificultou a obtenção de resultados uma vez que foi necessário uma maior participação de empresas e conhecimentos a nível hierárquico superior.

8. Bibliografia

Abdalkrim, Gaafar Mohamed (2013). The impact of strategic planning activities on private sector organizations performance in Sudan: an empirical research. *International Journal of Business and Management*, V8. No10, 134-143.

Ajaghe, M. A. (2007). The impact of strategic planning on Effectiveness of Marketing Operations: Case of NEPA. An Unpublished MBA Thesis Submitted to the Graduate School, Ambrose Ali University, Ekpoma, Nijeria.

Akdemir, Yrd.Doc.Dr.Bünyamin, Erdem, Orhan e Polat, Sedat (2010). Characteristics of high performance organizations. Suleyman Demirel University. *Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, Vol.15 No.1, 155-174.

Anantatmula, V. S., e Han, B. M. (2007). Knowledge sharing in large IT organizations a case study. *The journal of information and knowledge management systems*, 421-439.

Andrawina, L., Govindaraju, R. e Samadhi, T. A. (2008). Absorptive Capacity Moderates the Relationship between Knowledge Sharing. *In the Proceedings of the 2008 IEEE International Conference On Industrial Engineering And Engineering Management*, 944-948.

Ardichvili, A., Page, V. e Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7 Iss: 1, 64 – 77.

Armstrong, M., Baron, A. (2002). Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance. Developing practice. London: Chartered Institute of Personnel.

Armstrong, R. (2003). Productive workplaces: Organizing and Managing for Fignity, Meaning and Community. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Arzi, S., Rabanifard, N., Nassajtarshizi, S. e Omran, N. (2013). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), 115-141.

Bacal, R. (2002). Gestão empresarial do desempenho. Edição McGraw-Hill, Lisboa.

Bani-Hani, J.S., Al-Ahmad, N.M. e Alnajjar, F.J. (2009). The Impact of Management Information Systems on the Performance of Governmental Organizations - Study at Jordanian Ministry of Planning. *Review of Business Research*, Vol.9, 127-137.

Bastos, César e Gomes, Carlos F. (2009). Factores que influenciam o sucesso da implementação de sistemas de medição da performance. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, ISSN 1646-6896, nº 11, julio 2013.

Bennett, R. e Gabriel, H. (1999), Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 3, 212-25.

Blau, PM. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. 13^a Ed. New York: Transaction Publishers, 352p.

Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. e Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly* 29 (1), 87-111.

Bock, Gee-Woo e Kim, Young-Gul (2001). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal* 15(2), 14-21.

Bounty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.

Cheikhrouhou, N., Tawil, A. e Choudhary, A. (2013). Modelling competence-based virtual organisations using the unified enterprise competence modelling language. *International Journal of Production Research*. V51. 2138-2159. Taylor & Francis Group.

Chen, C. e Lin, B. (2004). The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions. *R&D Management*, 34(2), 137-146.

Chen, C., Chang, M., Tseng, C., Chen, B. e Chang, Y. (2012) Critical human factor evaluation of knowledge sharing intention in Taiwanese enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23, 95-106.

Chiu, C., Hsu, M. e Wang, E. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.

Cho, N., Li, G. e Su, C. (2007). An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. *Journal of Global Business and Technology*, 3(2), 1-15.

Choo, C. W. (2000). Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*, Vol. 21 Iss: 8, 395-403.

Chow, W. e Chan, L. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.

Coleman, James (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Constant, D., Kiesler, S. e Sproull, L. (1994). What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400 – 421.

Covin, J. e Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 75-87.

- Davenport, T e Klahr, P. (1998). Manage Costumer support knowledge. *California Management Review*, 40 (3), 195-208.
- Davenport, T. e Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Press.
- Davenport, T. e Prusak, L. (2003). Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Editora Campus.
- De Waal, A. (2012). Characteristics of high performance organizations. *Management and Strategy*, Vol. 3 No. 1, 14-31.
- Deal, T. E. e Kennedy, A. A. (1982). Corporate culture: Rites and rituals of corporate life. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Deci, E. (1975). Intrinsic motivation. New York: Plenun Press.
- Desouza, K.C. e Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, 32-43.
- Fuller, J. e Farrington, J.(1999). From training to performance improvement: Navigating the transition. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Garg, R. e Ma, J. (2005). Benchmarking culture and performance in Chinese organizations. Benchmarking. *An International Journal*, Vol. 12 No. 3, 260-274.
- Giddens, A. (2009). Sociologia. Tradução de A. Figueiredo, A. Baltazar, C. Silva, P. Matos e V. Gil (7ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gold, A.H., Malhotra, A. e Segars, A.H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, 185-214.
- Grant, Robert (1996). Toward Knowledge Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter), 109-122.
- Hamdam, H., Pakdel, A. e Soheili, S. (2012). The study of board's remuneration and its relationship with accounting indicators for firm's performance evaluation (evidence from Tehran Stock Exchange). *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, Vol. 6 No. 10.
- He, W. e Wei, K. (2009). What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and seeking beliefs. *Decision Support Systems*, 46(4), 826-838.
- Hooff, B. e Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management*, 46, 1-8.
- Hsu, C. e Lin, J. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information and Management*, 45(1), 65-74.

- Jarvenpaa, S. L. e Staples, D. S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151-183.
- Johnson, W. L., Johnson A. M., e Heimberg, F. (1999). A primary and second order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 159-170.
- Jones, C., Hesterly, W. S., e Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Jones, M. C, M. Cline e Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434.
- Kankanhalli, A., Tan, B. e Wei, K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29 (1), 113-143.
- Kelley, H. e Thibaut, J. (1978). Interpersonal Relationships: A Theory of Interdependence. *New York: John Wiley*, 1978. 341 pp.
- Kennedy, A.M. (1983). The adoption and diffusion of new industrial products: a literature review. *European Journal of Marketing*, Vol. 17 No. 3, 31-88.
- Keskin, H. (2005). The Relationships between Explicit and Tacit Oriented Km Strategy, and Firm Performance. *Journal of American Academy of Business Cambridge* (7:1), 169-175.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, NY.
- Kim, S., e Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Social Science Journal*, Vol. 66, No. 3, 2006, 370-385.
- Kogut, B. e Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Krogh, KS Sauer e Grand, S. (2002). From economic theory toward a knowledge-based theory of the firm. In Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds.). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 163-184. New York: Oxford University Press.
- Kulkarni, U., Ravindran, S. e Freeze, R. (2007). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309-347.
- Kumaraswamy, Kowta e Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, Vol. 31 Iss: 3, 308 – 322.

Lam, A. (1996). Engineers, management and work organization: A comparative analysis of engineers' work roles in British and Japanese electronics firms. *The Journal of Management Studies*, 33(2), 183-212.

Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., e Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50, 201-226.

Levin, D., e Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties you can Trust: the Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.

Lewis, I. (2008). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(6), 264-273.

Lin, Hsiu-Fen (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, Vol. 28 Iss: 3/4, 315 – 332.

Ling, Y. (2011). The influence of intellectual capital on organizational performance - Knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 937-964.

Ma, R. e Agarwal, M. (2007). Through a glass darkly: Information technology design, identity verification, and knowledge contribution in online communities. *Information Study Research*, 18(1), 42-67.

Marôco, J. (2007). Análise Estatística com Utilização do SPSS, 3ª Ed. Edições Sílabo.

McAdam, R. e Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3, 231-41.

Miller, R. (1971). Innovation, Organization and Environment: A Study of Sixteen American and West European Steel Firms, Institut de recherche et de perfectionnement en administration, Sherbrooke.

Mitri, M. (2003). Applying tacit knowledge management techniques for performance assessment. *Computers & Education*, Vol. 41 No. 2, 173-89.

Namazi, M. e J. Moradi (2005). Empirical study on effective structures in determining remuneration for board of directors of firms accepted in TSE. *Journal of accounting studies*, 10-11: 73-101.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation? New York: Oxford University Press.

Nzuve, SNM e Omolo, Edith A. (2012). A study of the practice of the learning. *Problems of Management in the 21st Century*, 4(2), 45-56.

Panteli N. e Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(4), 599-617.

- Penrose, E. (1980). *The theory of the growth of the firm*. White Plains, NY: M. E. Sharpe.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva (5ª Ed.).
- Rebelo, Teresa Manuela e Gomes, Adelino Duarte (2011). Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 Iss: 3, 173-194.
- Riege, Andreas (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Robbins, S. e Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed.). London: Prentice- Hall.
- Shaw, G. e Williams, A. M. (2009). Knowledge Transfer and Management in. *Tourism Management*, 30 (3), 325-335.
- Shin, S.K., Ishman, M. e Sanders, G.L. (2007). An empirical investigation of socio-cultural factors of information sharing in China. *Information & Management*, 44(2), 165-174.
- Spender, J. C. (1994). Organizational knowledge, collective practice, and Penrosian rents. *International Business Review*, 353-367.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(10), 45-62.
- Starbuck, William H. (1992). Learning by knowledge intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713-740.
- Sun, P. Y.-T e Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.
- Tagliaventi, M.R., e Mattarelli, E. (2006). The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations*, 59(3), 291-319.
- Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol.18, No. 7, 509-533.
- Teece, D.J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(February), 35-54.
- Tsai, W. e Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Van den hooff, Elving, Meeuwssen, e Dumoulin. (2003). Knowledge sharing in knowledge communities. In Huysman, M., Wenger, E. & Wulf, V. (Eds). *Communities and Technologies*, 119-141.

Wang, J., Gwebu, K., Shanker, M., e Troutt, M. D. (2009). An application of agent-based simulation to knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 46(2), 532-541.

Wang, S. e Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing:a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2010, 115: 20-2.

Wangpipatwong, Sivaporn (2009). Proceedings of the 17th International Conference on Computers in Education, Hong Kong: Asia-Pacific Society for Computers in Education.

Wasko, M. e Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of pratice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-51.

Wheelen, Thomas L. e Hunger, J. D. (2010). Strategic management and business policy: Achieving Sustentability. Boston: Pearson Prentice Hall.

Wimmer, M. (2004). Knowledge Management in Electronic Government. 5th IFIP International Working Conference Proceedings. Krems, Austria: Springer.

Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. *In the competitive challenge*, Ed. David J. Teece, pp. 159-184. Cambridge, MA: Ballinger.

Zheng, W., Yang, B. e McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure,strategy, and organizational effectiveness: mediating role of KM. *Journal of Business Research*, Vol. 63, 763-71.

9. Anexos

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão Empresarial no Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade de Lisboa. Venho solicitar a sua ajuda, convidando-o(a) a preencher este questionário. **O questionário é anónimo e todas as respostas são confidenciais** e os dados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos. A duração média prevista de preenchimento do questionário é de cerca de 8/10 minutos. De forma a garantir a qualidade da informação recolhida, responda p.f. a todas as questões.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e generosidade em participar, pois as suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo. Asseguro-lhe que **não existem respostas certas ou erradas** mas, o que se pretende é que responda da forma mais sincera possível às questões que lhe serão colocadas.

Tendo em conta o seu contexto profissional, responda às seguintes questões assinalando com um X a opção que melhor corresponde ao que você pensa, conforme a escala indicada.

(1) Até 2 | (2) De 3 a 5 | (3) De 6 a 10 | (4) Mais de 11

		1	2	3	4
Q1	Em quantas reuniões de solução de problemas/tomada de decisão participou?				
Q2	Quantos produtos/serviços foram desenvolvidos nos últimos 5 anos? (assume-se produtos existentes)				
Q3	Quantos novos produtos/serviços foram criados nos últimos 5 anos?				

(1) Negativo(a) | (2) Positivo abaixo das expectativas | (3) De acordo com as expectativas | (4) Excede as expectativas

		1	2	3	4
Q4	Como avalia o lucro da sua empresa?				
Q5	Como avalia crescimento das vendas da sua empresa?				
Q6	Como avalia o nível de conquista de novos mercados?				
Q7	Como avalia o nível de conquista de novos clientes?				
Q8	Como avalia a satisfação geral dos clientes?				
Q9	Como avalia a disponibilidade de tecnologia?				
Q10	Como avalia a satisfação dos colaboradores?				
Q11	Como avalia a imagem da sua empresa na indústria em que actua?				
Q12	Considera que a sua empresa gera proveitos suficientes para suportar os custos inerentes à actividade?				

Tendo em conta o seu contexto profissional, responda p.f. às seguintes questões:

Q13 Qual o volume de vendas da sua empresa? _____ euros
 Q14 Qual o valor do capital social da empresa? _____ euros
 Q15 Quantos trabalhadores tem a sua empresa? _____ colaboradores

Tendo em conta o seu contexto profissional, indique p.f. o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das quatro alternativas possíveis.

(1) Discordo Totalmente | (2) Discordo | (3) Concordo | (4) Concordo Totalmente

		1	2	3	4
	Estou disposto a discutir novas ideias com o meu colega				
	A minha partilha de conhecimento irá facilitar o meu relacionamento com os membros da organização				
	A minha partilha de conhecimento aumentará o meu objectivo de associação com outros membros da organização				
	Estou disposto a partilhar o conhecimento que adquiri com os meus colegas de trabalho				
	Estou confiante na minha capacidade para partilhar conhecimento				
	Estou confiante que ao partilhar o meu conhecimento melhoro o desempenho dos meus colegas de trabalho				
	Tento partilhar o meu conhecimento com outros membros da organização de uma forma eficaz				
	A minha partilha de conhecimento com outros membros da organização é sensata				
	Partilho o meu conhecimento com mais membros da organização				
	Partilho o meu conhecimento com qualquer membro da organização se for útil para a organização				
	A tecnologia torna mais fácil a partilha de conhecimento com os meus colegas de trabalho				
	A minha partilha de conhecimento criará novas oportunidades de negócio para a organização				
	Espero receber recompensas monetárias em troca da minha partilha de conhecimento				
	Partilho sempre o meu conhecimento a pedido de outros membros da organização				

Estou disposto a partilhar os meus documentos de apoio ao meu trabalho com os meus colegas de trabalho				
A minha partilha de conhecimento irá aumentar a produtividade na organização				
O meu supervisor apoia que eu partilhe conhecimento com os meus colegas de trabalho				
A minha partilha de conhecimento com outros membros da organização é agradável				
O meu supervisor encoraja-nos a discutir com outros colegas de trabalho				
Sinto que a minha avaliação de desempenho está dependente em grande medida do desempenho dos meus colegas de trabalho				
Sinto que os meus colegas têm o potencial de desempenho melhor que o meu				
Acho que é fácil colocar o que sei em palavras				
Sinto que os meus colegas são meus concorrentes				
Existem disponíveis algumas ferramentas, tais como e-mail, e-learning e messenger para partilha de conhecimento				
Tive dificuldades em aceder ao canal de comunicação para partilhar conhecimento				
A tecnologia facilita-me para adquirir conhecimento relevante para mim				
A tecnologia facilita o contacto com os meus colegas que possuem conhecimento que é importante para mim				
A minha partilha de conhecimento com outros membros da organização é boa				
Geralmente informo os meus colegas de trabalho sobre o tema que estou a trabalhar				
A minha partilha de conhecimento promoverá um forte relacionamento com os membros que têm interesses comuns na organização				
Geralmente partilho com os meus colegas de trabalho o novo conhecimento que adquiri				
A minha partilha de conhecimento ajudaria outros membros da organização a resolver problemas				
Digo sempre aos meus colegas de trabalho o que eu sei quando eles me perguntam				
Pretendo partilhar conhecimento com outros membros da organização com mais frequência no futuro				
Tenho acesso à internet no trabalho e em casa				
Espero receber reconhecimento na minha avaliação em troca da minha partilha de conhecimento				
A minha partilha de conhecimento com outros membros da organização é valiosa				
Espero receber uma recompensa como uma oportunidade de trabalho de formação em troca da minha partilha de conhecimento				
A minha partilha de conhecimento irá ajudar a organização a atingir os seus objectivos de desempenho				
A minha partilha de conhecimento irá fortalecer o relacionamento entre mim e os membros existentes na organização				
A minha partilha de conhecimento conduzirá a uma cooperação mais eficaz da parte dos elementos disponíveis no futuro				
A minha partilha de conhecimento irá melhorar processos de trabalho na organização				

Como se afirmou anteriormente este questionário é anónimo, pelo que lhe recordamos que não deve assiná-lo. Não estamos interessados em qualquer tipo de identificação pessoal dos inquiridos. Contudo e para fins exclusivamente estatísticos, é necessário que responda a algumas

Sexo:

- ☐ Masculino
☐ Feminino

Idade:

____ anos

Ano de escolaridade:

- ☐ Doutoramento
☐ Mestrado
☐ Pós-graduação
☐ Licenciatura
☐ Ensino Secundário (10º ao 12º ano)

Posição/cargo que exerce na empresa:

- ☐ Supervisor (alguém cuja função exija partilha de conhecimento)
☐ Não supervisor

Profissão que exerce:

Experiência profissional da profissão actual:

____ anos

Muito obrigada pela sua colaboração!